

06 Juin 2017

Schéma Sectoriel Appui aux Entreprises du réseau des CCI de Nouvelle-Aquitaine pour la mandature 2017 – 2021

**Adopté par l'Assemblée Générale de la
CCI Nouvelle-Aquitaine du 22 juin 2017**

AVERTISSEMENT

Ce document est la première version du Schéma Sectoriel Appui aux Entreprises du réseau des CCI de Nouvelle-Aquitaine, adopté par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017.

Il sera complété et finalisé au cours du premier semestre 2018.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
I. DIAGNOSTIC	4
I.1- Pour la Nouvelle-Aquitaine	4
I.2 -Pour le réseau des CCI de la Nouvelle-Aquitaine	7
II. ENJEUX ET PRIORITES	12
III. TROIS AXES STRATEGIQUES	15
III.1- Axes de développement territorial	15
III.2- Axes de développement par secteurs d'activités	23
III.3- Axes thématiques	28

AVANT-PROPOS

L'article L. 710-1 du code de commerce prévoit pour les activités menées par les CCI la définition de schémas sectoriels en application d'une stratégie régionale. L'article D. 711-41 du même code énumère cinq schémas sectoriels dont un consacré à l'appui aux entreprises.

Ce schéma est élaboré par la CCI de région dans le respect des normes d'intervention prévues au 2° de l'article L. 711-16 du code de commerce et en cohérence avec le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) adopté en Nouvelle-Aquitaine le 19 décembre 2016. Chaque schéma sectoriel est accompagné d'un rapport justifiant les choix effectués au regard du SRDEII.

I-1 : Pour la Nouvelle-Aquitaine

Les chiffres clés de la Nouvelle-Aquitaine

- Près de **160** milliards d'euros de PIB (3^e région économique française)
- **2,3** millions d'emplois en 2014 (3^e région française)
- Près de **438 000** établissements dont :
 - **47 %** dans les services
 - **33 %** dans le commerce, transport
 - **10 %** dans la construction
 - **10 %** dans l'industrie

- **94 %** des établissements ont moins de 10 salariés
- Plus de **45 000** créations d'entreprises par an (5^e région française)

- **2^e** région française pour la fréquentation touristique

- **2** milliards d'€ d'excédent commercial (4^e région française)
- **22** milliards d'€ d'exportations dont plus de 50% au sein de l'Union Européenne
- **3^e région française** pour la hausse des exportations sur 2015/2016)

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Des secteurs d'activité à fort potentiel liés aux territoires (agro-alimentaire, luxe – excellence, bois, tourisme, activités liées à l'océan.....), peu sujets à délocalisation • Tourisme : 8 % du PIB, <ul style="list-style-type: none"> - 2^e région la plus fréquentée de France métropolitaine en 2016 - Qualité et diversité du patrimoine naturel et culturel, et du cadre de vie (territoire maillé/ qualité de vie) - Diversité du portefeuille d'activité - Une offre d'hébergements marchands importante : 1^{ère} région en capacité d'accueil pour les campings • Industrie : <ul style="list-style-type: none"> • Une activité industrielle qui se redresse à un rythme plus soutenu et plus régulier que la moyenne des régions françaises (respectivement + 2,9 % par an contre 1,9 % depuis 2009) • Un secteur plus créateur d'entreprises • Une attractivité territoriale démontrée par le rythme de progression du nombre d'entreprises industrielles sur 2010-2015 • Un positionnement relatif favorable sur des activités à forte intensité technologique • Les services aux entreprises moins représentés mais dynamiques : <ul style="list-style-type: none"> - Des secteurs à forte valeur ajoutée bien représentés : information communication, activités juridiques et comptables, autres activités spécialisées, scientifiques et techniques - Soutien de la R&D à la filière cinéma-image • Economie de proximité <ul style="list-style-type: none"> - Un taux élevé de création d'entreprises dans les secteurs de l'économie de proximité - 12% de l'emploi salarié régional dans l'économie sociale et solidaire, avec une forte progression entre 2008 et 2013 (+6,6% contre 0,9% pour l'emploi régional total). - 40% des salariés des mutuelles se concentrent à Niort. • Une des régions les plus dynamiques et les plus attractives en termes de croissance de l'emploi cadre. (+2,6 % par an entre 1990 et 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Image, notoriété basée sur une mosaïque de destinations • Professionnalisation hétérogène, à poursuivre et adapter la mutation de certains métiers • Fragilité de certains territoires marqués par une saisonnalité très forte, de nouveaux usages Multiplicité des acteurs peu coordonnés • Une région moins industrielle que la moyenne : 13,8 % de la valeur ajoutée, soit 3 points de moins que la moyenne nationale • Un positionnement plus faible qu'en France de province sur des activités de moyenne-haute intensité technologique • Une efficacité de l'outil de production encore en retrait malgré un rattrapage sur la période récente • Des activités liées à l'économie circulaire réparties sur le territoire mais peu présentes dans certaines zones d'emploi à forte orientation productive • Une faible représentation des services à haute valeur ajoutée en dehors de la métropole. • Une érosion de l'activité commerciale cœur de ville et de centres bourgs • Une perte de compétences liée à une difficulté d'accès au 1^{er} emploi • Des secteurs et territoires en tension sur le recrutement : industrie, construction, informatique, hôtellerie-restauration • Un niveau de qualification de la population qui reste faible (34 % peu ou pas diplômée ; 23 % de diplômés du supérieur)

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • 10 pôles de compétitivité qui fédèrent entreprises, laboratoires, centres de transferts et instituts de formation supérieure régionaux autour de marchés émergents • Des dynamiques collectives (70 clusters, grappes,) sur des marchés à fort potentiel de développement (silver-économie, écoconstruction et habitat intelligent, environnement, etc.) • Une demande mondiale en croissance sur des secteurs en pointe de la région : vieillissement de la population, ville durable, numérique-bien-être, qualité des produits alimentaires, luxe • Un potentiel de gisements et d’initiatives lié aux effets de la crise économique sur les comportements de consommation (consommer local) • La digitalisation des métiers et des organisations, pour se libérer de contraintes physiques. • Un engorgement de la Métropole régionale qui génère un développement potentiel de territoires relais accessibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Une part de l’emploi public supérieure à la moyenne nationale, génératrice de fragilités • Une discontinuité territoriale liée au développement différencié des infrastructures de transport et de communication (routières, ferroviaires, numériques, etc), générant un risque de fracture territoriale • Un investissement insuffisant des entreprises • Un risque de thrombose lié à l’accélération de la concentration humaine et économique sur la métropole régionale • Une destruction des emplois dans les commerces de centre-ville. Concurrence du e-commerce et de l’économie collaborative pour le commerce traditionnel et l’artisanat • Une différenciation insuffisante de l’offre technologique par rapport aux autres régions • Des métiers en tension liés à la pénurie de candidats ou à des profils en inadéquation avec les besoins

I-2 : Pour le réseau des CCI de Nouvelle-Aquitaine

Les chiffres clés du réseau :

- **1 chambre régionale et 14 CCI territoriales**
- **253 000 entreprises représentées**
- **48 points de contact territoriaux**
- **494 salariés directement dédiés à l'appui**

Nous réalisons :

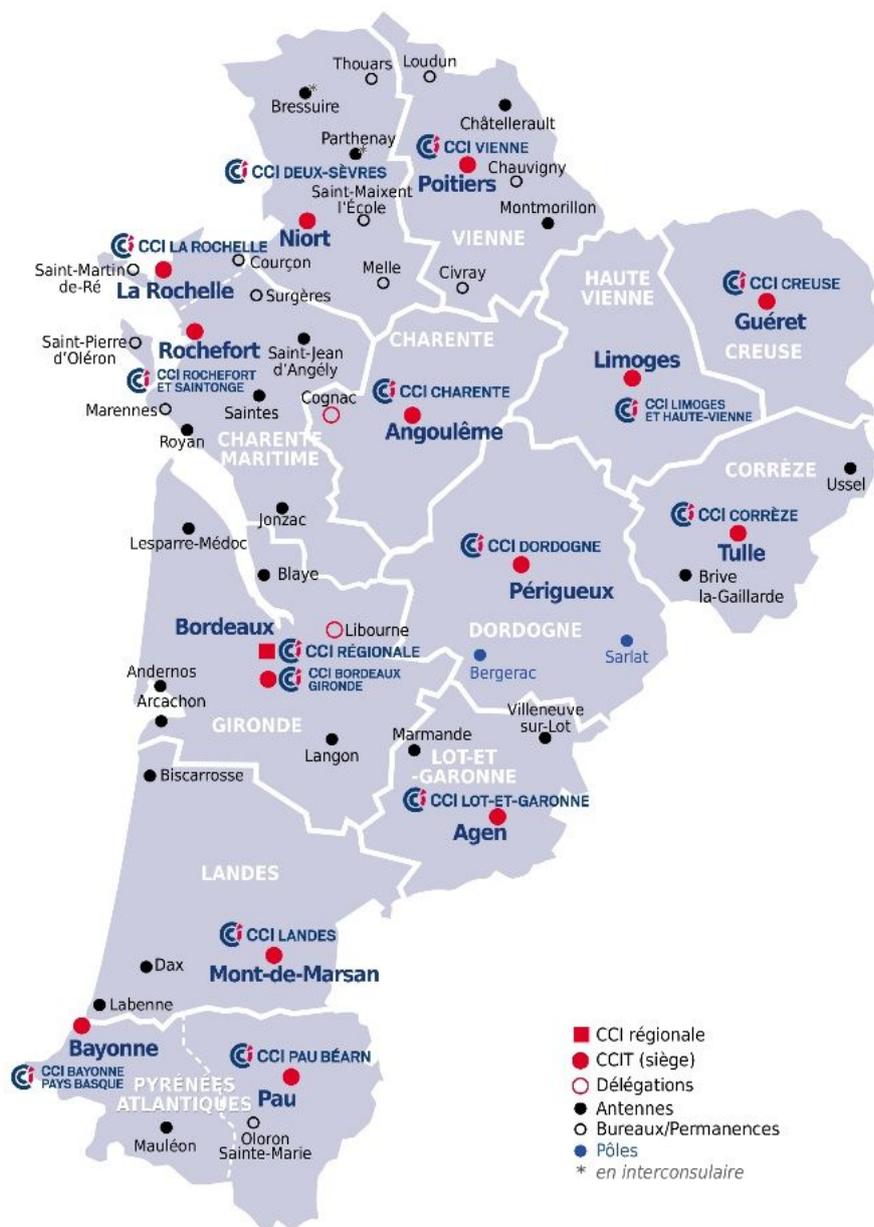
- **185 000 Formalités (dont international)**
- **14 600 créateurs accompagnés**
- **21 400 entreprises accompagnées dans leur projet de développement**

Nous participons à :

- **23 pépinières et incubateurs**

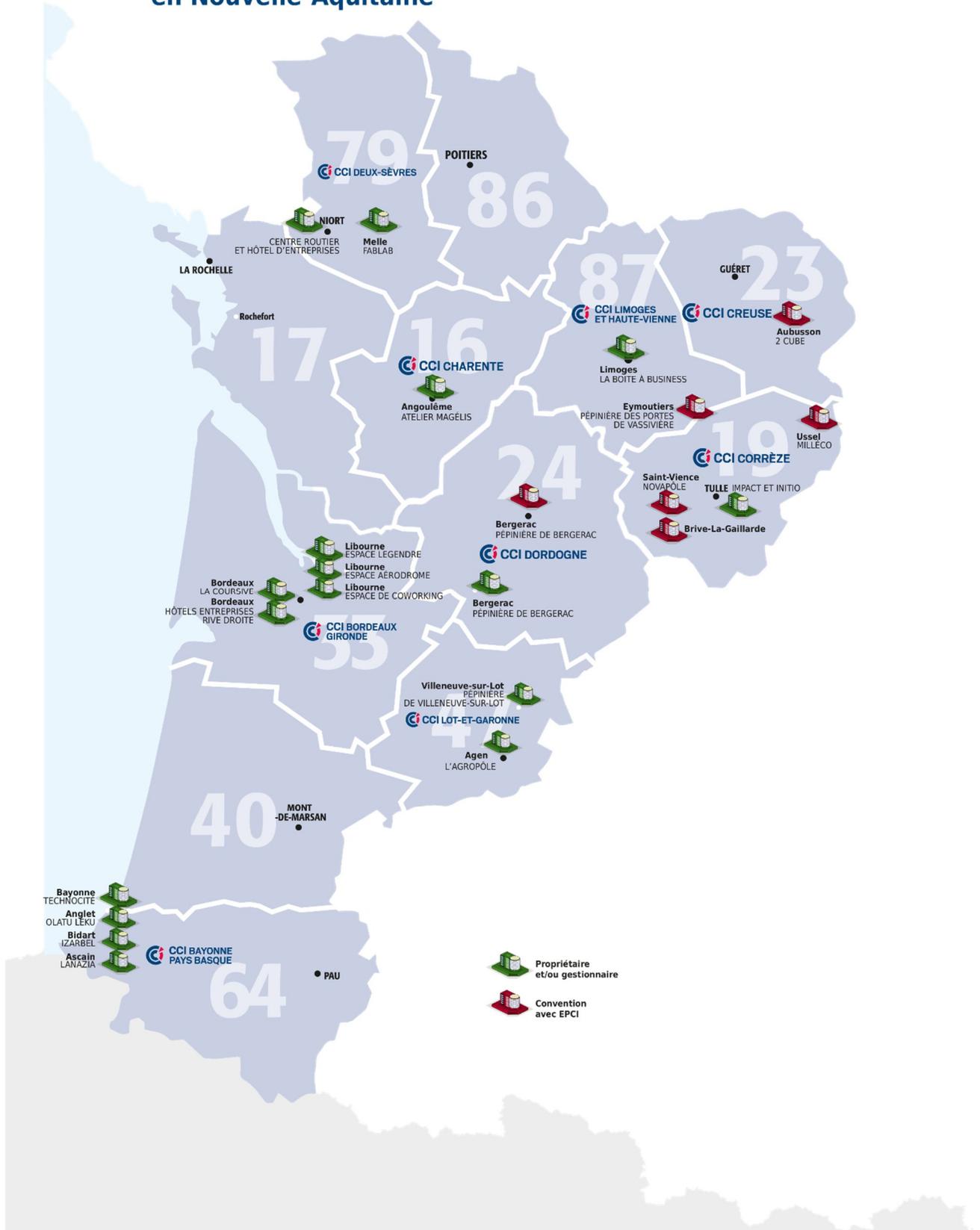
Un maillage de proximité qui garantit réactivité et équité en matière d'accompagnement des entreprises

- Une couverture à 100 % du territoire assurée par 14 CCIT coordonnées par une CCI régionale



- Des relais structurants pilotés et gérés par les CCI au service du renouvellement du tissu économique régional

Pépinières, incubateurs et hôtels d'entreprises en Nouvelle-Aquitaine



POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> • Maillage territorial fort, présence des CCI grâce à 48 points de contact territoriaux • Une proximité avec les exécutifs régionaux et territoriaux qui se traduit par un certain nombre de partenariats opérationnels • Partenariat avec les deux autres réseaux consulaires (métiers, agriculture) • Un réseau coordonné régionalement • Le poids financier et humain du réseau (1 500 salariés, plus de 300 millions de budget) • 500 chefs d'entreprise élus pour orienter l'activité des CCI • Proximité avec les entreprises, leurs dirigeants, qui induit une connaissance fine du tissu économique. • Des compétences et des expertises reconnues et avérées (création-transmission d'entreprises, appui à la réflexion stratégique, développement projets, accès à de nouveaux marchés, innovation..) • Capacité à apporter aux clients un accompagnement physique et personnalisé • Une approche globale de l'entreprise • Etre un lieu d'échange d'expériences unique pour les entreprises du territoire • Un statut d'établissement public qui assure une neutralité vis-à-vis du client ou du partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Une offre de services complexe et hétérogène, qui manque de lisibilité pour les clients et prospects • Une offre de services non accessible 24h/24 • Faiblesse des fonctions veille, marketing commerciale • Manque de réactivité en réponse à l'émergence de nouveaux besoins des entreprises • Ratio front office/back office à optimiser • Dépendance des CCI à la TFC, liée à un manque de diversité de la ressource financière • Une masse de données sur l'entreprise et les territoires peu exploitée • Manque d'échanges de bonnes pratiques au sein du réseau • Processus d'évaluation des politiques et actions conduites à renforcer • Une qualité de services à optimiser

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • La recomposition géographique du réseau est l'occasion de faire évoluer les missions, organisation et offres de service du réseau • Exploiter l'avantage client du réseau qui concilie proximité et approche 360° • De nouvelles opportunités de partenariats liées à la création de nouveaux EPCI • Des complémentarités et partenariats à développer entre les différentes composantes du réseau • Une clarification et une simplification de la compétence économique dans le domaine institutionnel (révision partielle de la clause de compétences générales) • Pôles d'expertises régionaux dans le domaine de l'appui à l'entreprise • Changements de modèles économiques avec l'impact de la transformation digitale, écologique, énergétique, d'où des opportunités pour le déploiement de nouvelles missions • Numérique : offre plus grande pour multiplier les clients • CCI de demain : mise en place de nouveaux outils • La réduction de la ressource fiscale engage le réseau à rechercher de nouveaux financements en renforçant une approche client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suppression de la ressource fiscale • De nouveaux entrants intervenant dans les territoires auprès des entreprises, en concurrence avec le réseau des CCI • Concurrence accrue entre le réseau des CCI et les pouvoirs publics nationaux, régionaux, territoriaux et leurs agences • Perte de partenariats à court terme • Obsolescence de l'offre de services des CCI • Remise en cause des services publics • Concurrence avec certains acteurs dans plusieurs champs d'intervention des CCI • De nouveaux acteurs intervenants auprès des entreprises (clusters, pôles de compétitivité, ...) • Pertes de compétences depuis plusieurs années à cause de la baisse des ressources • Une offre de services développée via Internet par des opérateurs privés

II ENJEUX ET PRIORITES DU RESEAU DES CCI DE NOUVELLE AQUITAINE

La formalisation du schéma sectoriel appui aux entreprises s'inscrit dans le cadre des enjeux figurant dans le cadre de la stratégie régionale du réseau des CCI de Nouvelle-Aquitaine.

6 enjeux stratégiques :

- **L'influence**

Conseiller, en tant que représentant des entreprises, **les collectivités territoriales** pour orienter leur choix, à partir d'une vision réaliste et prospective de l'économie :

- anticiper,
- observer,
- analyser,
- préconiser

- **La proximité**

Renforcer la proximité pour accroître le taux de pénétration des CCI dans le tissu économique et contribuer, dans un cadre partenarial et contractuel avec les acteurs politiques, institutionnels et économiques, à la création d'écosystèmes dynamiques.

- **L'efficacité opérationnelle**

Développer la culture de la performance et du résultat par le renforcement de l'efficacité opérationnelle des CCI et des pratiques d'évaluation de leurs actions.

- Renforcer la présence terrain des CCI par un développement de leur front office
- Agir sur les facteurs clés de développement des entreprises et des territoires
- Proposer des parcours personnalisés dans le cadre de process qualité
- Digitaliser l'offre de services pour concentrer la mobilisation des personnels sur le développement et la commercialisation de prestations facturées

- **L'efficacité collective**

Développer la dynamique de réseau pour tirer le meilleur profit des atouts et expertises de chacune de ses composantes au service d'une démarche de progrès.

- Renforcer la complémentarité entre le niveau régional et le niveau territorial
- Créer des synergies (mutualisation, transfert d'expérience, échange de bonnes pratiques.) entre les différentes composantes territoriales

- **La transformation digitale**

Faire de la transformation digitale un levier de transformation interne et d'efficience des CCI et d'accompagnement des mutations des entreprises et des territoires, au service de leur performance et de leur compétitivité.

- **La diversification des sources de financement des CCI**

Développer un nouveau modèle économique par la recherche de nouvelles ressources venant des entreprises, des partenaires privés et publics et des clients individuels.

Une offre de services performante couplée à de nouveaux modèles économiques

Pour déployer les axes stratégiques fixés, les CCI se doivent en parallèle de proposer de nouveaux modèles économiques qui permettent de compenser la baisse de ressource fiscale en diversifiant les sources de financement.

- En premier lieu, une harmonisation de l'offre de services des CCI et des process associés est un levier « interne » qui doit permettre une optimisation des ressources, une amélioration de la qualité des services aux entreprises et un renforcement du positionnement des CCI. Ce travail sur le socle commun de prestations doit concourir à la reconquête des entreprises et tout autant des décideurs politiques et institutionnels avec une offre lisible et partagée.
- Le second levier d'actions porte sur la définition et l'évaluation de nouveaux modèles économiques de type « Freemium », développés sur un continuum du gratuit au payant qui doivent permettre de proposer aux entreprises des solutions innovantes pour anticiper et accompagner les mutations économiques.

Pour opérer ces fortes évolutions, la transformation numérique doit pleinement être prise en compte :

- D'une part pour augmenter le service apporté à toutes les entreprises (24h/24h 7j/7), pour déployer sur l'ensemble des territoires l'offre de service à distance, pour reconquérir des entreprises et fidéliser de nouvelles générations de dirigeants.
- D'autre part pour permettre un déploiement plus large des expertises à forte valeur ajoutée facturables des CCI en organisant cette offre et ses modalités à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine.

Ce travail de fond, en s'appuyant sur les atouts différenciants des CCI doit permettre par la mise en place de nouvelles pratiques :

- d'apporter plus de services à un plus grand nombre d'entreprises
- de devenir les partenaires privilégiés des décideurs politiques et institutionnels (Conseil Régional, EPCI, etc.) aux travers de contractualisation proposant une offre de service enrichie
- de développer des partenariats à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne avec des partenaires publics ou privés

Nos deux priorités :

Intensifier et densifier nos relations avec toutes les entreprises par le déploiement en tout point du territoire régional d'une offre de services performante fondée sur :

- Le renforcement d'une culture de la performance et du résultat par le renforcement de l'efficacité opérationnelle des services rendus,
- La recherche de nouveaux modèles économiques « freemium » intégrant sur un continuum, nos missions de service public, le développement de prestations facturées et la recherche de nouveaux financements publics ou privés,
- La transformation numérique permettant de concentrer nos compétences et expertises sur le déploiement de services à forte valeur ajoutée.

Devenir les partenaires privilégiés des décideurs politiques et institutionnels pour :

- Participer à la définition et la mise en œuvre opérationnelle des politiques d'appui au développement économique,
- Développer des partenariats et des relations contractuelles avec les pouvoirs publics (Commission Européenne, Etat et agences nationales, collectivités régionales et territoriales),
- Représenter les entreprises dans les instances de développement économique et d'aménagement du territoire.

Cette démarche devra s'appuyer sur les facteurs de différenciation qui constituent l'avantage concurrentiel du réseau :

- Sa connaissance fine des territoires et du tissu économique,
- Une offre de services qui maille l'ensemble des territoires, coordonnée régionalement,
- Une relation de proximité avec les dirigeants qui repose sur une approche globale de l'entreprise et un accompagnement tout au long de son cycle de vie
- Une exemplarité en mettant en œuvre en son sein les démarches de qualité, de certification ou de labellisation de ses actions, de digitalisation de son offre à destination des entreprises.

III TROIS AXES STRATEGIQUES

A la croisée des dynamiques territoriales et entrepreneuriales, l'action des CCI de Nouvelle-Aquitaine doit s'articuler autour de trois axes complémentaires :

- Développement territorial,
- Secteurs d'activités,
- Thématiques.

III I Axes de développement territorial : accompagner et accélérer le développement des territoires de la Nouvelle-Aquitaine...

III 1 1. ...en agissant sur l'environnement des entreprises

- Contribuer aux côtés des collectivités territoriales, à l'optimisation des conditions du développement économique et de l'attractivité des territoires
 - Gestion des aéroports et ports
 - Lobbying en faveur du développement des infrastructures ferroviaires, routières et numériques
 - Avis en matière d'aménagement urbain, des zones commerciales et d'activités
 - Proposition en matière d'équipements structurants

III 1 2. ...en agissant sur la création et la pérennisation des entreprises

- Soutenir la **création/transmission d'entreprises** dans un objectif de renouvellement du tissu économique et de conservation des centres de décision sur les territoires
- La **création** d'entreprise

Les CCI offrent un maillage territorial fort à travers ses points d'accueil répartis sur toute la région. Elles contractent également avec de nombreux partenariats pour mieux répondre aux besoins (experts comptables, avocats, banquiers, notaires, Adie...)

Au niveau territorial, les enjeux importants qui se profilent pour la mandature sur l'appui à la création d'entreprises sont :

- Renforcer l'agilité des services Entreprendre pour adapter l'offre au plus près des attentes des porteurs de projets
- Poursuivre l'accompagnement digital initié en 2016 (CCI Business-BUILDER) afin de toucher un plus grand nombre de porteurs de projet à iso-ressources
- Consolider le leadership régional de l'accompagnement à la création/reprise, notamment dans l'élaboration d'un portail régional dédié.

- **Anticiper, accompagner et sécuriser la cession de l'entreprise**

La cession/reprise des entreprises est un enjeu économique important mais également une priorité pour l'équilibre du territoire et son aménagement. Au plan national, seule une entreprise sur deux mises en vente chaque année trouve un repreneur.

Face à cet enjeu, il convient localement de :

- Détecter les opportunités de cession et préparer le cédant à la transmission d'entreprise (forum, séminaires, action de sensibilisation, information)
- Animer une bourse d'opportunités pour collecter et diffuser les offres de cession de tous types (commerces, TPE, ateliers, bureaux...)
- Créer un observatoire quantitatif et qualitatif de la transmission avec cartographie des entreprises à transmettre.

- **Maintenir et dynamiser les activités de proximité** dans une perspective de revitalisation des centres villes et des centres bourgs notamment dans le domaine commercial.

La proximité avec les entreprises commerciales sur le territoire est un atout majeur des CCI. Beaucoup d'entre elles possèdent des observatoires économiques (notamment du commerce) qui leur permettent d'avoir une connaissance fine propice à orienter les actions de développement économique. Les CCI sont les interlocuteurs des collectivités dans l'élaboration des documents d'urbanisme (SCOT, PLU) mais aussi dans les politiques de revitalisation des quartiers et des centres villes.

- Développer les outils numériques permettant l'observation économique du commerce (Big data)
- Favoriser et accompagner les démarches qualités territoriales en particulier chez les commerçants implantés dans des zones touristiques
- Renforcer l'attractivité des centres villes et centres-bourgs en les transformant en espace de vie et de lien social pour augmenter les flux d'affaires (favoriser les synergies entre l'offre commerciale, culturelle, gastronomique, artisanale, ...)
- Développer la notion de « couveuse commerciale » (tester les concepts et la rentabilité des commerces hébergés sur 3 mois à 1 an) et la notion de pépinière commerciale (loyer compétitif, absence de pas-de-porte, accompagnement)
- Favoriser les liens entre élus territoriaux et élus consulaires en charge du commerce et des services
- Renforcer la présence consulaire dans les instances de gouvernance locale.

🔍 Zoom sur l'action des CCI en soutien des entreprises de commerce implantées en centre-ville ou en centre-bourg :

- accompagnement des collectivités dans la définition d'un plan de dynamisation des centres villes (études, immobilier commercial, animation commerciale et événement, plateforme et place de marchés, accompagnement individuel et collectif des commerçants, formation, ...)
- structuration et animation d'unions commerciales fortes autour de priorités partagées et co-construction de plans d'actions opérationnels
- réalisation de veille sur la ville et le commerce de demain (plans d'aménagement des centres villes, urbanisme commercial, gestion des flux, transport, développement de nouveaux usages autour du digital, complémentarité centre –périphérie, ...)

- **Accompagner les territoires en déprise** pour, à partir d'un diagnostic partagé, identifier les voies et moyens de maintenir et de développer l'activité économique.
 - Anticiper dans le cadre d'un diagnostic stratégique régional les secteurs d'activités et les territoires à risque
 - Optimiser le dispositif de prévention des difficultés en renforçant les synergies entre les lanceurs d'alerte locaux (URSSAF, Système bancaire, tribunaux de commerce, DRFIP, CCI, Banque de France....)
 - Mettre en place des mesures d'accompagnement pour favoriser le retournement des entreprises en difficultés, en lien avec les décideurs publics des territoires concernés.

III 1 3. ...en agissant sur le développement des entreprises

- Favoriser l'émergence de **nouvelles formes de coopération intra et inter territoriales** dans le champ de l'**écologie industrielle**. Inciter les entreprises à devenir acteur de la performance pour leur territoire au travers des pratiques de l'**économie circulaire**.

L'économie circulaire doit permettre de diminuer le prélèvement des ressources, de réduire la production de déchets et de restreindre la consommation d'énergie. Mais elle vise aussi à sécuriser l'approvisionnement de l'économie française en matières premières, transformer et réindustrialiser les territoires, créer des emplois et augmenter la compétitivité des entreprises françaises en contribuant par des économies à l'augmentation de leurs marges.

- Mutualiser les moyens et les ressources disponibles : recyclage, réemploi
- Opérer des synergies d'acteurs pour générer des emplois non délocalisables (cas des projets d'Ecologie Industrielle et Territoriale – EIT)
- Participer aux plateformes collaboratives (exemple : RECITA – Réseau d'Economie Circulaire et d'Innovation dans les Territoires d'Aquitaine - et ses communautés territoriales)

- **Densifier l'accompagnement des TPE** pour leur permettre de consolider leur activité et de franchir des paliers de développement

Ces entreprises de moins de 10 salariés constituent en Nouvelle-Aquitaine une part très importante de l'économie des territoires. Pour conserver ce tissu très riche, peu délocalisable et créateur d'emploi de proximité, un accompagnement au développement adapté à ces TPE les plus dynamiques permettra :

- De stimuler, de diversifier et de sécuriser leur développement en leur proposant des méthodes, des pratiques et des outils simples d'analyse stratégique dédiés aux TPE
- De les accompagner dans la construction et la mise en œuvre, à moyen terme, d'un plan de progrès sur un certain nombre de « levier d'actions » (ex : transformation numérique, gestion des compétences en TPE, innovation et positionnement différenciant, économie de service locale, etc.)
- De devenir des PME structurantes du territoire.

Les jeunes TPE en tant que telles sont une cible privilégiée de cette action pour renforcer leur montée en compétence tant dans les champs du marketing-commercial, de la gestion financière ou de l'innovation. Pour ce faire un suivi personnalisé pourra être mis en place en lien avec les acteurs des réseaux locaux (clubs d'entreprise, association de commerçants, etc.).

- Favoriser le **développement des échanges entre les acteurs territoriaux** sur le volet économique pour renforcer les synergies, faire émerger des projets innovants, engager des expérimentations notamment dans les secteurs à fort enjeu local :

Commerce

- Concilier le développement du commerce local avec le commerce en ligne en cherchant et en encourageant les synergies
- Développer des projets propres à maintenir, voire développer le commerce et les services en milieu rural

Services

La part significative que constitue ce secteur de l'économie locale est un levier de maintien de l'emploi voire de développement d'activités. Pour ce faire,

- faciliter le développement de services numériques (e-commerce) par ces entreprises
- développer de nouvelles pratiques en termes d'économie circulaire et d'économie collaborative autour des ressources et des services de proximité partagés

sont des axes de travail pour permettre de développer des modèles économiques viables sur les territoires caractérisés par des offres de service nouvelles (place de marchés, circuits courts « numériques », etc.).

- Favoriser le développement de nouvelles prestations au sein des TPE et des PME
- Favoriser les nouvelles formes d'organisation du travail (ex : tiers lieu, GPEC, ...)

Entreprises de production locale

- Organiser des rencontres locales pour aider les entreprises à mieux se connaître et identifier des opportunités d'affaires ou de mutualisation de moyens
- Créer une dynamique économique locale pour provoquer des synergies entre entreprises autour de l'écologie industrielle et territoriale, circuit courts (flux entrants, sortants),
- Développer des groupements d'entreprises pour rendre accessible à toute entreprise des compétences clés pour leur développement
- Enclencher et accompagner des dynamiques territoriales, porteuses de création de richesse et d'emploi (création de tiers lieux, démonstrateurs....)
- Fédérer l'ensemble des acteurs d'un territoire (entreprises de production locale, collectivités, associations d'usagers ou de citoyens) autour de projets collectifs, d'actions de marketing – communication communes (rationalisation des coûts), d'actions de lobbying auprès des acteurs publics
- Définir une offre territoriale de produits, de services pour promouvoir les entreprises du territoire et les fédérer pour les amener à répondre collectivement à des appels d'offres
- Animer un cycle de rencontres autour des défis auxquels sont confrontées ces mêmes entreprises :
 - l'innovation
 - la transformation numérique
 - la structuration financière et l'accès au financement (y compris fonds propres)
 - l'accès aux compétences
- Faire émerger des « Business Lab », tiers-lieux accélérateur de business, dont l'objectif est de créer et fédérer un écosystème collaboratif de proximité pour faire avancer toutes les envies d'entreprendre.

- Positionner les CCI dans les projets prioritaires portés par les collectivités ou par l'Etat (Contrats de destination, Qualité tourisme, accélérateurs de start'ups...)
- Positionner clairement les CCI dans l'écosystème comme partenaire contributeur de l'action des pouvoirs publics
- Elargir les stratégies de développement touristique à celles de l'attractivité économique des territoires
- Mobiliser toutes les entreprises de la chaîne touristique du territoire autour des enjeux du secteur (CHR, entreprises de loisirs, société de transport, voyagistes, ...)
- Faire émerger des groupements locaux d'entreprises, associations de professionnels, clusters, ... propres à structurer les actions et favoriser l'innovation par des projets collaboratifs sur des bassins de vie
- Attirer les projets innovants des grands comptes du tourisme sur le territoire néo-aquitain en faisant de la région une terre d'expérimentation
- Impliquer les entreprises du tourisme dans les démarches qualité territoriales, en particulier dans les zones touristiques

Filières d'excellence territoriales

Les filières d'excellence territoriales ne peuvent se développer et atteindre une taille critique sans un service de proximité pour mettre en relation des acteurs d'un même écosystème, faciliter les partages d'expérience, stimuler l'émergence et la réalisation d'actions collectives au sein de la filière.

Pour ce faire, des actions essentielles peuvent être conduites :

- Informer, détecter, qualifier les entreprises des territoires et faciliter les initiatives des entreprises « leaders » pour faire émerger et développer des filières locales
- Etre un « relai » de proximité infra-régional (départemental) - sortant et entrant – pour stimuler les synergies, garantir une visibilité, renforcer une attractivité.
- Garantir le **déploiement harmonisé et équitable sur les territoires des dispositifs de soutien aux entreprises** initiés par la Région Nouvelle-Aquitaine (ex : performance industrielle, transformation numérique, innovation, développement commercial, ...).

- Favoriser le **rapprochement de l'offre et de la demande d'emplois** et de compétences sur chaque territoire. **Attirer, retenir, favoriser de nouveaux talents** pour les entreprises.

Compte tenu de la très grande diversité des territoires, plusieurs actions pourraient être mises en œuvre :

- constitution de groupements d'employeurs
- mesures en faveur de l'emploi du conjoint(e)
- dispositifs pour faciliter l'intégration des salariés dans un territoire (exemple : conciergerie, plan de déplacements des entreprises etc.)
- promotion des territoires tant au plan économique que culturel, patrimonial,

Principes et modalités d'action :

Le défi à relever est de transformer les territoires atomisés en territoires de projet par une mobilisation collective autour de priorités co-construites par tous les acteurs au service de la création de richesse et d'activité.

Pour relever ce défi, les CCI doivent se donner la capacité d'exercer leur rôle de conseil et d'opérateur par le développement de relations contractuelles fortes avec les exécutifs, en leur proposant :

- Un accompagnement dans la définition de leur stratégie reposant sur un diagnostic partagé de l'économie du territoire,
- Une démarche de qualification des atouts et chaînes de valeurs présents sur chaque territoire dans le but d'élaborer des politiques ciblées et différenciatrices,
- Une « offre de services socle » en matière d'animation économique et d'appui aux entreprises,
- Une démarche d'évaluation continue des politiques conduites.

Ainsi, en lien avec la stratégie adoptée pour chaque territoire et sous leur contrôle, les CCI assurent l'animation économique et favorisent l'émergence et la structuration de projets collaboratifs entre les acteurs du territoire en utilisant plusieurs leviers :

- Constituer sur chaque territoire un **binôme Référent politique /Référent technique** pour renforcer la proximité et instaurer une relation de confiance avec les gouvernances territoriales,

- Mettre en place un **observatoire de l'économie** pour disposer de données objectives sur le commerce, les services et l'industrie, permettant à partir d'une vision réaliste de l'économie de définir des priorités,
- Assurer, pour le compte des partenaires, **l'ingénierie et le management d'opérations collectives**.
- Promouvoir une **offre de services socle** en direction des entreprises locales dans un cadre partenarial
- Contribuer au rayonnement et à l'attractivité des territoires, notamment dans le domaine économique dans le cadre d'une **démarche de marketing territorial** (marques territoriales, renforcement des filières d'excellence,...)
- Attirer, fidéliser et valoriser dans le cadre d'une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales** les talents dont les entreprises ont besoin
- Inciter les territoires à investir dans des **infrastructures de communication performantes notamment numériques** pour faciliter le développement des entreprises ainsi que l'attractivité et la compétitivité des territoires.

Cette animation pourrait être portée, dans un souci d'efficacité et de complémentarité entre les différentes composantes territoriales, par une plateforme de services inter-consulaire.

III 2 Axes de développement par secteurs d'activités : anticiper les mutations économiques et accompagner les transitions

Industrie

- Favoriser la structuration et le développement des **11 filières stratégiques** identifiées par la Région Nouvelle-Aquitaine et inciter les entreprises à s'y inscrire,
 - Industries agroalimentaires
 - Bois et industries papetières
 - Aéronautique, spatial, défense et sous-traitance mécanique
 - Matériaux avancés (dont composite et céramique)
 - Chimie verte et éco-procédés
 - Filières vertes et écotecnologies
 - Cuir, luxe, textile, métiers d'art
 - Photonique (dont optique, laser, imagerie)
 - Numérique
 - Santé et bien-être (dont santé humaine et animale, dispositifs médicaux, TIC)
 - Santé, (instrumentation médicale, thermalisme, ...)
 - Silver économie (santé, autonomie, transport, habitat, tourisme...).

- Favoriser la création de chaînes de valeurs industrie/ services à l'industrie (y compris les ressources scientifiques et techniques) sur les territoires, centrée sur une dynamique de mutualisation et de spécialisation

- Soutenir les TPE-PME industrielles pour leur permettre de franchir des paliers de développement et de conquérir de nouveaux marchés :
 - soutien en matière de croissance externe
 - appui au recrutement de fonctions spécialisées (développement international, R&D et innovation, fonction marketing et commerciale, design, transformation numérique et énergétique...)
 - Identification des axes de performance des activités et de différenciation de l'offre des entreprises au travers d'une analyse stratégique
 - aide à l'investissement matériel et immatériel pour moderniser l'outil de production, intégrer de nouvelles technologies, de nouvelles formes d'organisation et de management, de nouveaux modes de commercialisation, etc.)
 - Information des entreprises sur les voies d'accès à de nouveaux marchés au travers de la surveillance et la formulation de réponses aux appels d'offres publics et privés.

- Communiquer sur les compétences industrielles attendues par les acteurs économiques régionaux et attirer les jeunes et les demandeurs d'emploi vers les métiers industriels en organisant des visites d'entreprises, des rencontres pour l'emploi
- Promouvoir les entreprises ayant un savoir-faire industriel :
 - Développement d'un répertoire en ligne qui référencera les compétences, expertises, moyens matériels présents dans les entreprises industrielles et les entreprises de service à l'industrie (ex : Cotraitel...)
 - Animation de stands collectifs sur des salons professionnels nationaux et internationaux
 - Organisation de conventions d'affaires ; accompagnement d'entreprises à des conventions d'affaires sectorielles ou thématiques.
- Animer des collectifs d'entreprises suivant une approche territoriale ou thématique pour les accompagner à anticiper les évolutions technologiques en lien avec leurs activités (performance industrielle, performance organisationnelle, digitalisation des activités, fabrication additive, ...) et l'apparition de nouveaux modèles économiques (économie de la fonctionnalité, plateformes, modèles dits « disruptifs », ...)
- Accompagner la transmission-reprise afin de préserver les implantations industrielles viables et de conserver les centres de décision sur les territoires.

Services

- Densifier l'offre de services à haute valeur ajoutée (R&D publique et privée, centre de transfert technologique, prestataires spécialisés en transformation numérique, design,)
- Favoriser par leur mise en réseau la croissance externe des entreprises de service (atteinte de masse critique, proposition d'une offre globale, de services experts...) pour leur permettre de consolider et d'élargir leur offre dans le but de conquérir de nouveaux marchés
- Promouvoir, via une place de marché régionale, les services présents sur les territoires et inciter les donneurs d'ordre privés et publics à consommer « local » (information, rendez-vous, services digitalisés, places de marché, ...). Parallèlement, qualifier ces mêmes professionnels afin de constituer un référencement qualité ou métier permettant de sécuriser la relation « prestataire – client », notamment à destination des TPE / PME
- Développer de nouveaux modèles économiques des entreprises de service afin de rendre plus accessible leur offre (« ubérisation » des entreprises de service, mutualisation des offres, ...).

BTP – construction

- Favoriser le développement de nouvelles formes d'immobilier industriel et commercial (énergie, connectivité, nouvelles formes d'organisation et de management, ...)
- Développer l'utilisation et la valorisation des matériaux régionaux (céramique, bois, végétaux.....) notamment dans le cadre de projets d'écoconstruction et d'éco réhabilitation
- Accélérer le développement de la filière « habitat intelligent » pour conquérir de nouvelles clientèles (silver économie, éco quartier...) en mobilisant l'investissement public
- Soutenir une dynamique de recherche et de développement pour faire émerger de nouveaux concepts d'habitats collectifs (mixité des populations, habitat intergénérationnel, nouvelles connectivités des espaces urbains et ruraux,...), en lien étroit avec les acteurs et chefs de file du secteur.

Commerce

Numérique

- Assurer le développement du commerce en sensibilisant et en accompagnant les commerçants sur la transformation numérique et ses enjeux stratégiques
- Développer les nouvelles formes de commerce (*click & collect*, services associés, offres connectées)
- Favoriser le développement de places de marché commerciales valorisant les produits locaux et régionaux
- Développer et promouvoir via le numérique l'offre globale proposée et faire des habitants les ambassadeurs (prescripteurs) de cette offre

Stratégie

- Accompagner les commerçants dans leur stratégie de développement, à travers des outils comme le Business Model Canvas
- Renforcer les formations à la gestion financière, à l'augmentation de la marge

Vie de l'entreprise

- Favoriser la reprise des commerces par de jeunes entrepreneurs et les mettre en réseau pour promouvoir et diffuser une nouvelle culture commerciale (innovation commerciale, e-commerce, dynamique d'auto-prescription, ...)

Tourisme

La CCI Nouvelle-Aquitaine doit être présente auprès des institutionnels régionaux du tourisme et participer à l'élaboration de la politique régionale du tourisme (Région, CRT, SRDT).

Numérique

- Accompagner les professionnels du tourisme dans la transformation numérique
- Participer, avec la Région et les acteurs publics et privés, à l'émergence de places de marchés centrées sur les portes d'entrées de la région (à haute notoriété); accompagner les professionnels dans leur intégration à ces places de marchés
- Amener les professionnels du tourisme dans une réflexion sur le projet stratégique de leur entreprise (Business Model, intégration du numérique, ...).

Innovation

- Engager les professionnels à entrer dans des voies d'innovation, via des démarches collaboratives notamment.

Emploi ; qualification

- Travailler avec les services formations des CCI pour répondre aux besoins des professionnels en emplois qualifiés
- Promouvoir les métiers du tourisme auprès des jeunes et des demandeurs d'emploi
- Améliorer la culture et la qualité de l'accueil pour favoriser la prise en charge des clients : sensibilisation et formation à l'accueil, maîtrise des langues étrangères, connaissance de l'ensemble de l'offre culturelle, artistique, économique, sportive.....).

International

- Accompagner les professionnels dans la conquête de nouvelles clientèles, notamment étrangères. Mettre en œuvre des synergies avec les services « international » des CCI et de la Région.

Offre touristique

- Renforcer la coordination des acteurs publics et privés pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie opérationnelle autour de la conception et de la commercialisation de produits packagés (exemple : arts de la table, gastronomie, œnotourisme, ...)
- Développer le tourisme thématique (tourisme privé et d'affaires) et affinitaire (luxe - excellence, patrimoine industriel et écosystèmes naturels, sports extrêmes, culture et traditions locales, arts et tradition de la table, patrimoine architectural et culturel, ...) pour :

- proposer une expérience originale aux clients au travers d'itinéraires reliant les différents territoires (littoral, montagne, thermalisme, espaces naturels et ruraux...)
- conquérir de nouvelles clientèles nationales et internationales
- développer l'identification régionale des sites d'accueil business

Promotion

- Mettre en œuvre une communication globale et différenciée selon les clientèles (marketing viral, animation et promotion d'une offre en direction de communautés d'intérêts sur le net, ...)
- Développer le tourisme intra régional pour renforcer l'identité Nouvelle-Aquitaine et faire des néo-aquitains des ambassadeurs et des prescripteurs de leur région

Structuration de la filière

- Favoriser l'émergence d'associations et de clubs de professionnels et leur proposer des actions d'accompagnement (stratégie, innovation, projets collaboratifs...).

Vie de l'entreprise

- Accompagner la cession d'entreprise de tourisme
- Soutenir la rénovation ou la mise en conformité des établissements

Principes et modalités d'action

- Identifier et qualifier les différentes composantes des domaines considérés et les évolutions qui les impactent par le développement d'une fonction d'observation et de veille (observatoire économique, data, ...)
- Accompagner chacun des secteurs d'activité dans la construction d'une stratégie partagée, pour identifier, les facteurs clés de développement et les actions prioritaires à conduire (innovation, environnement, formation/ressources humaines, développement commercial national et international, numérique, etc.) à partir :
 - d'un diagnostic sectoriel,
 - d'un processus de co-construction de la stratégie,
 - d'un plan d'actions conjuguant approche individuelle, collective et territoriale
 - d'une répartition claire des rôles et missions de chacun des acteurs en charge de l'accompagnement du secteur,
 - d'une démarche d'évaluation continue.
- Favoriser l'émergence de dynamiques collectives intersectorielles pour, en créant de nouvelles générations de produits, attirer de nouvelles clientèles et développer de nouveaux marchés.

III 3 Axes thématiques : 10 leviers pour agir au service du renouvellement du tissu économique, de la performance et de la différenciation compétitive

- **Levier n°1 : Doper la dynamique entrepreneuriale**

En Nouvelle-Aquitaine, ce sont plus de 20.000 porteurs de projet annuels qui sont accueillis dans les CCI locales et plus de 15.000 créations inscrites au CFE (Centre de Formalités des Entreprises). Même si la dynamique entrepreneuriale reste assez importante (plus de 500.000 immatriculations au niveau national), le taux d'échec à 3 ans reste une réalité. La création d'entreprise ne s'improvise pas, c'est un projet qui doit être préparé et accompagné. Or, près de 70% des porteurs de projet ne passent par aucune structure d'accompagnement, découvrant ainsi tardivement leur manque de préparation et mettant ainsi gravement en jeu le futur de leur entreprise.

Chantiers à mettre œuvre :

- Soutenir l'entrepreneuriat dès les années d'études secondaires et dans le supérieur (y compris l'apprentissage supérieur)
- Systématiser dans le cadre du CEP (Conseil en Evolution Professionnelle), la possibilité d'accéder aux dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise.
- Promouvoir les différents types d'entrepreneuriat et en particulier ceux de l'économie sociale et solidaire
- Lever certains freins de catégories de personnes moins enclines à la création d'activité (ex : faciliter l'entrepreneuriat féminin)
- Rendre présentes et lisibles, au niveau régional, les possibilités d'accompagnement à la création/reprise d'entreprises

N.B. : Suite à l'éligibilité des actions d'accompagnement à la création/reprise au Compte Personnel Formation (CPF) depuis le 1er janvier 2017, il est important de :

- Mobiliser les CCI qui disposent ainsi d'une nouvelle opportunité de financement
- Faire respecter par l'ensemble du réseau les exigences qualité qui en découlent
- Croiser les expertises formation et appui aux entreprises.

- Sécuriser les parcours d'accompagnement à la création
- Consolider les acquis par un suivi post-crédation dans la durée, en lien avec les services Appui des chambres

👉 Zoom sur l'offre du réseau des CCI en matière d'appui à la création :

Les CCI disposent, avec CCI Entreprendre, d'une nouvelle offre nationale de services permettant d'avoir un temps d'avance sur les autres réseaux d'accompagnement : harmonisée, elle se décline sur tout le territoire national et régional. Cette offre poursuit les mêmes objectifs, avec les mêmes outils partout en France et grâce à CCI Business-BUILDER, permet également de se faire accompagner en se connectant 24/24h sur la plateforme.

- **Levier n°2 : Renforcer la détection des projets à potentiel par l'industrialisation des processus d'appui à la réflexion stratégique orientés marchés.**

Les dirigeants d'entreprise doivent de manière permanente anticiper, préparer et engager des projets afin d'apporter des offres différenciatrices attractives, que ce soit en termes de produits ou/et de services.

Pour y parvenir, trois leviers de développement sont à leur disposition : l'innovation, la compétitivité et la stratégie marketing et commerciale,

Si les entreprises de taille significative (PME > 50 personnes, ETI, Groupe) disposent de ressources qualifiées voire dédiées pour élaborer leur stratégie, les dirigeants de TPE/PME, souvent seuls, doivent pouvoir s'appuyer sur des pratiques et des méthodes d'aide à la décision adaptées aux PME pour construire leur stratégie.

L'objectif est d'apporter un **accompagnement pro-actif des dirigeants de PME/TPE pour une analyse 360° de la stratégie de l'entreprise** afin de :

- stimuler le développement de leurs nouveaux projets,
- faire émerger des projets dormants, des actions de diversification de marché, de différenciation,
- détecter et sécuriser des projets à potentiel.

Cet accompagnement permet par ailleurs de constituer un **flux de projets entrant dans les dispositifs régionaux d'appui au développement économique** en lien étroit avec les partenaires et acteurs (développeurs, filières, financeurs publics privés, centres de recherche, formation, etc.).

🔍 Zoom sur l'offre du réseau des CCI en matière d'appui à la réflexion stratégique :

Les méthodologies d'accompagnement d'aide à la décision reposent sur des outils et pratiques permettant :

- d'identifier les voies et moyens de développement de l'entreprise notamment par le biais de la différenciation,
- de hiérarchiser les leviers stratégiques sur lesquels le dirigeant souhaite agir pour la conduite de son projet d'entreprise
- de formaliser le plan d'actions à mettre en œuvre à moyen terme.

Ce travail d'aide à la décision permet également de sécuriser, autant que possible, le projet de développement en permettant au dirigeant de PME / TPE d'identifier et de mobiliser les ressources financières (publiques ou privées) et les compétences indispensables de manière optimisée à la mise en œuvre des actions stratégiques souhaitées.

- **Levier n°3 : Faire de l'innovation sous toutes ses formes un puissant accélérateur de croissance et de création d'emploi**

L'innovation ne se réduit pas à sa dimension technologique, elle est pluridimensionnelle et renvoie à l'ensemble des domaines qui permettent à l'entreprise de se différencier face à ses concurrents pour à la fois consolider son activité par la performance et développer de nouveaux marchés par la différence.

Dans cette acception large qui intègre toutes les formes d'innovation (technologique, économique, managériale, organisationnelle, sociale, servicielle, marketing et commerciale...) elle devient accessible à toutes les entreprises y compris celles qui appartiennent aux secteurs « dits traditionnels » qui sont dès lors des cibles prioritaires de l'action publique.

Les actions permettant d'engager toutes les entreprises dans la voie de l'innovation et d'augmenter les chances de succès des démarches correspondantes sont :

- **Développer une réelle culture de l'innovation**, au sens large, au sein des entreprises : intensifier la détection de projets innovants au sein des TPE / PME et inciter au passage de l'idée au projet, en particulier dans les domaines non technologiques
- **Accompagner et sécuriser les projets d'innovation des TPE/PME** : aider à la structuration de la démarche d'innovation, favoriser dès l'émergence du projet et tout au long de son développement la prise en compte du marché, identifier des leviers pour réduire la dimension de risque inhérent à tout processus d'innovation, augmenter les compétences des PME/TPE en termes de management de l'innovation
- **Stimuler et accompagner les démarches d'innovation collaborative** : favoriser le rapprochement entre les "partenaires" du projet (clients directs, utilisateurs, laboratoires, entreprises)
- **Identifier les opportunités d'innover pour les TPE / PME régionales** : positionner les acteurs du développement économique en tant que stimulateur des démarches d'innovation dans les entreprises, animer un "laboratoire d'idées" destiné à capter toutes les évolutions technologiques, sociétales, réglementaires, économiques, ... susceptibles d'affecter les entreprises pour les "transformer" en opportunités
- **Professionaliser les acteurs régionaux de l'innovation** : accompagner le développement des compétences des "développeurs économiques" pour garantir à toutes les entreprises du territoire, quelle que soit leur taille ou leur domaine d'activité, de trouver réponse à leurs besoins, de développer des outils et méthodes pour l'ensemble des facilitateurs de l'innovation.

- **Levier n°4 : Intensifier l'accompagnement des PME et des filières dans leur développement à l'international pour faciliter leur accès à de nouveaux marchés et accroître le nombre d'entreprises exportatrices.**

Pour ce faire il est proposé :

- De mettre en œuvre un accompagnement auprès de toutes les entreprises de la Nouvelle-Aquitaine (exportatrices aussi bien que débutantes, opportunistes ou confirmées) :
 - Lisible, accessible et harmonisé en tout point du territoire. Positionner le réseau consulaire comme seule porte d'entrée de ce dispositif.
 - structurant, sous la forme d'un parcours de l'export mis en place avec le Conseil régional.
- De renforcer les compétences et les formations en s'appuyant sur le développement :
 - de la connaissance des cultures et la maîtrise des langues étrangères chez les jeunes en formation professionnelle,
 - des formations qualifiantes et diplômantes en alternance d'experts ou managers (fonctions d'ingénierie) dans le cadre des entreprises primo-exportatrices ou néo-exportatrices,
 - de l'accès à la formation linguistique et à la maîtrise des langues étrangères professionnelles dans les entreprises.
- De structurer un accompagnement des filières dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement à l'international par :
 - des actions de sensibilisation et de formation à destination des animateurs de clusters et autres représentants des filières,
 - un état des lieux des filières allant de l'analyse des forces et faiblesses de la filière à l'international à des préconisations et un plan d'actions à moyen terme, avec les acteurs de la filière.
- De déployer un outil d'intelligence économique, d'information et d'aide à la décision concernant les échanges internationaux et les investissements exogènes copiloté par la Région Nouvelle-Aquitaine et la CCI Nouvelle-Aquitaine pour guider la politique de développement international des entreprises et d'attractivité de régionale

Zoom sur le parcours de l'export proposé par la CCI Nouvelle-Aquitaine :

Un accompagnement progressif articulé autour des séquences suivantes :

- sensibilisation,
- état des lieux,
- structuration de l'entreprise en vue de son développement international,
- ciblage des marchés export prioritaires,
- élaboration du plan d'action et du plan de financement,
- réalisation et suivi du plan d'action.

- **Levier n°5 : Faire de la croissance verte et bleue et de l'économie circulaire un facteur de développement des entreprises et de performance des territoires.**

Une démarche de développement durable n'a de sens que si elle est pleinement intégrée à l'activité de l'entreprise – dans sa vocation et son modèle économique, son offre de produits et services, ses objectifs stratégiques et critères d'investissement. Les principaux leviers qui encouragent aujourd'hui les entreprises à s'engager dans la voie du développement durable sont au nombre de quatre :

1. Réduction des coûts (diminution du gaspillage)
2. Accès à de nouveaux marchés, réponse à des appels d'offre
3. Performance globale, image et valeurs autour de la RSE,
4. Réseau collaboratif, consommation responsable, achats durables

En réponse à ces défis, le réseau des CCI accompagne les acteurs économiques à :

- **Manager responsable**, conduire des **activités eco efficaces** :
 - Anticiper les phénomènes de criticité des matières premières (risques d'appauvrissements), optimiser l'utilisation des ressources énergétiques nécessitées par l'activité économique : un approvisionnement efficace et durable
 - Obtenir toutes les garanties d'un management responsable, d'une maîtrise des risques environnementaux, d'une réputation vertueuse : se positionner comme une entreprise Eco citoyenne
 - Intégrer des modèles économiques collaboratifs ; s'engager collectivement dans des démarches d'éco labellisation ou de certification environnementale (Responsabilité Sociétale des Entreprises)
- Produire des **biens et des services durables**. Promouvoir l'écoconception de produits et de service, **l'innovation durable**, l'économie de la fonctionnalité.
- **Les rendre plus agiles** dans les **relations clients fournisseurs** et donneurs d'ordre.
 - Porter à connaissance l'ensemble de ces concepts par une forte sensibilisation globale et continue des entreprises, en particulier les PME (ex. : comment initier une politique d'achats durables)
 - Faire connaître l'offre existante pour mobiliser les acteurs (annuaire des opérateurs écoresponsables, cartographie des produits et services durables, mise en réseau des compétences territoriales : 5 à 7, rendez-vous d'affaires green to B)
 - Mobiliser les réseaux autour d'appels à projets alliant des appuis individuels et des animations collectives (usine du futur, économie circulaire, énergies renouvelables)

☞ **Zoom sur l'offre « DD 2.0 » du réseau des CCI de Nouvelle-Aquitaine :**

L'appui du réseau des CCI consiste en une offre « DD 2.0 » structurée sous la forme d'un parcours d'accompagnement à la carte, permettant aux entreprises de s'approprier de manière graduée, selon leur maturité vis-à-vis des différentes thématiques concernées, les pratiques managériales du développement durable, véritables leviers de compétitivité.

Celle-ci peut combiner les approches thématiques, sectorielles ou territoriales selon la typologie de la démarche concernée :

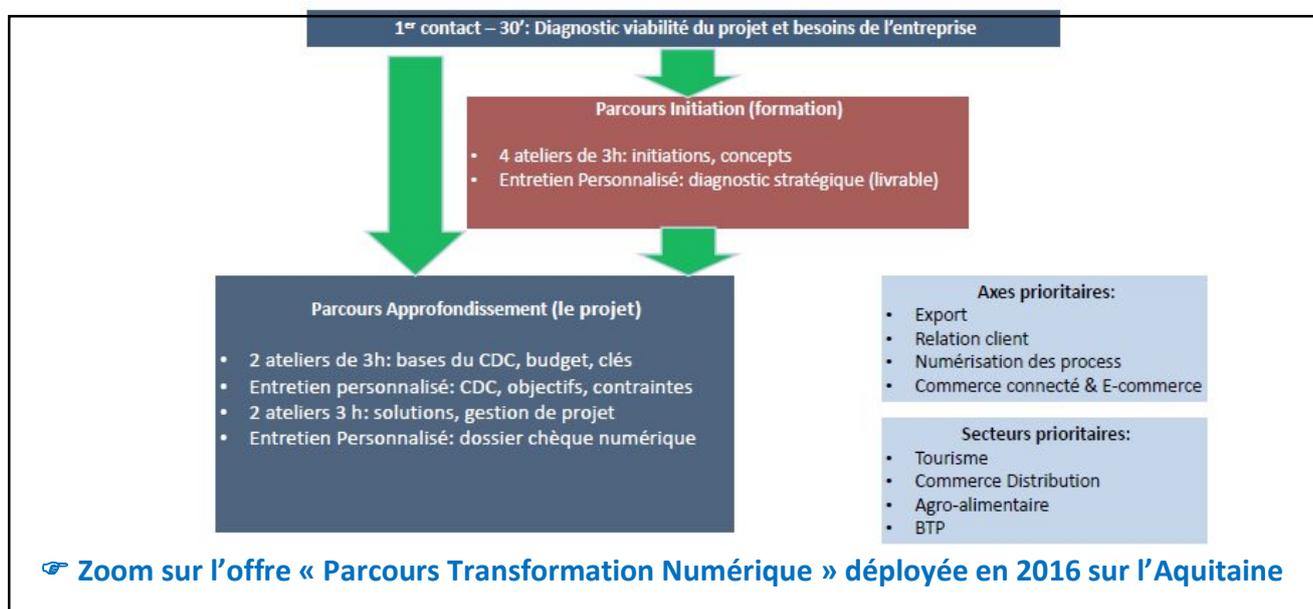
PERFORMANCE	TERRITOIRES	FILIERES
Efficacité énergétique pour les entreprises consommant -100 GWH /an	EIT, écoconception produits, prévention des déchets pour les entreprises sur des territoires cibles	Parcours RSE, ECOLABEL tourisme vers des filières clefs
GWH évités, ENR mobilisées, € investis	T de déchets valorisés, T matières substituées, € investis, nombre de synergies	Entreprises engagées dans une démarche structurée (base référentiel)

- **Levier n°6 : Investir sur la compétence : attirer, former, développer et fidéliser les talents pour les entreprises**
 - **Attirer, favoriser** l'émergence en Nouvelle-Aquitaine des **services à haute valeur ajoutée** (recherche, enseignement supérieur, finance, stratégie, organisation, ressources humaines, intermédiation) en vue d'accroître la capacité d'intervention au service de la compétitivité de l'entreprise
 - **Promouvoir les métiers et filières** de l'économie de la Nouvelle-Aquitaine notamment vis-à-vis d'un public jeune en veillant à développer, via le partenariat des acteurs, la quantité et la qualité de participation aux expositions, salons et autres événements organisés
 - **Promouvoir l'apprentissage et l'alternance pédagogique**, renforcer les actions en faveur du développement de l'apprentissage dans les entreprises
 - Mettre en place des **passerelles entre centres de formation et entreprises** pour favoriser l'intégration progressive au sein de ces mêmes entreprises de compétences clés (fonctions spécialisées en conduite de projets innovants, en développement à l'international, en matière d'environnement, dans le domaine du numérique, etc.) nécessaires à leur développement et indispensables à la réussite de leurs projets
 - **Faire monter en compétences les salariés** par des actions de sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie et renforcer les pratiques managériales des dirigeants des TPE/PME

- **Adapter les formations nécessaires** aux entreprises de la région et en créer de nouvelles, pour répondre aux enjeux des mutations économiques, du numérique, de la transition écologique, de la gestion des âges, etc.
- **Levier n°7: Faire de la Nouvelle Aquitaine le leader européen en matière d'accompagnement de la transformation de l'entreprise (Usine du futur, transformation numérique, transition énergétique, évolution managériale....)**
 - Sensibiliser les entreprises aux enjeux de l' « **industrie de demain** »
 - **Moderniser l'outil de production** et intégrer de nouveaux savoir-faire technologiques et organisationnels
 - Créer l'écosystème des acteurs du développement économique pour promouvoir et **développer une approche concertée en matière d'appui** aux entreprises
 - Structurer et **renforcer l'offre de services, l'expertise disponible** pour le tissu économique
 - **Rapprocher les compétences** de la Nouvelle-Aquitaine (centres de recherche, démonstrateurs, établissements académiques..) **des entreprises régionales**
 - Détecter les besoins des TPE, PME, ETI en termes d'**actions stratégiques** à conduire en lien avec la **transformation digitale des activités économiques**

La question de la modernisation des entreprises grâce aux outils numériques n'est pas nouvelle. Pour autant, les différentes études récentes présentent des indicateurs nationaux qui montrent qu'en Nouvelle-Aquitaine et dans le reste du pays, il y a un retard significatif dans l'appropriation des usages avancés du numérique par les entreprises.

Il est surtout désormais question de la nécessaire adaptation des entreprises au regard d'un changement du monde à l'ère du numérique, qui nécessite la mise en œuvre d'une stratégie comportant différentes actions issues d'une réflexion globale, d'où le terme plus récent de « transformation numérique » et la nécessaire approche en amont de celle centrée uniquement sur le déploiement d'outils (ERP, CRM, e-commerce, e-reputation, applicatifs spécifiques).



- **Levier n°8 : Mettre en place des dispositifs efficaces de prévention des difficultés des entreprises**

- **Anticiper** dans le cadre d'un diagnostic stratégique régional les secteurs d'activités sujets à des difficultés conjoncturelles
- **Mettre en place des mesures d'accompagnement** pour favoriser le retournement des entreprises en difficultés
- **Financer de manière sélective** le retournement, les plans de redressement, de continuité des entreprises et les acteurs de l'accompagnement sur la base d'un diagnostic stratégique et d'une analyse financière adaptée

- **Levier n°9 : Anticiper, accompagner et sécuriser la cession d'entreprises**

La reprise/cession constitue un fort enjeu en termes d'emploi, mais également en termes d'aménagement, d'équilibre des territoires et de dynamique économique. Le défi à relever concerne aussi bien le repreneur que le cédant. Le cédant cherche à faire perdurer un savoir-faire et maintenir les emplois dans son entreprise. Le repreneur cherche à démarrer sur des bases saines et fiables, développer le potentiel de l'entreprise et établir des relations fournisseurs et clients de qualité. Une cession bien menée nécessite souvent un accompagnement extérieur « tiers de confiance » du chef d'entreprise.

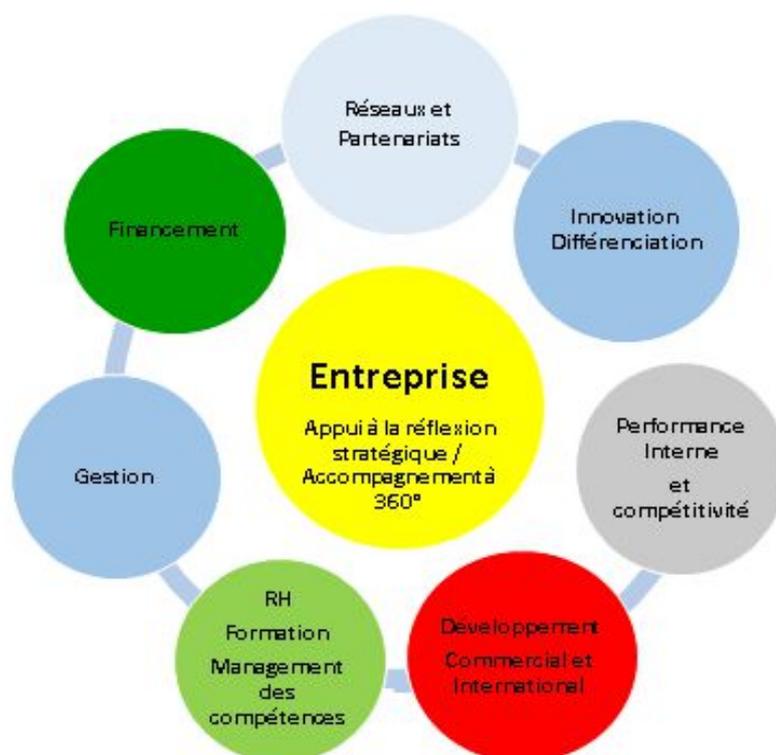
Ainsi, des actions sont à conduire en ce sens afin de :

- Mener une action soutenue de sensibilisation, d'information et de préparation des cédants. Parallèlement, communiquer pour inciter à la reprise d'entreprise tout en ayant une bonne visibilité des rôles de chaque structure d'accompagnement
 - Détecter les opportunités de cession mais également d'animer une bourse d'opportunités permettant de mettre en relation les cédants et les repreneurs
 - Proposer aux cédants et aux repreneurs un cursus d'accompagnement collectif et/ou individuel avec un suivi personnalisé du projet
- **Levier n°10 : Contribuer au renforcement d'une politique de structuration et de développement de filières d'excellence et de dynamiques inter-filières centrées marchés**
 - **Accompagner chacune des filières dans la construction d'une stratégie partagée**, qui permet d'identifier et de mettre en œuvre des actions sur des volets prioritaires (innovation, environnement, ressources humaines, développement commercial, numérique, dimension internationale, etc.).

- **Donner la possibilité aux filières de tirer bénéfice d'une bonne couverture** et organisation territoriale et d'une proximité terrain avec les entreprises, les centres techniques et les autres partenaires. Amener de nouvelles entreprises, notamment les TPE/PME, à intégrer ces dynamiques de filières et constituer ainsi des chaînes de valeur sectorielles complètes.
- **Renforcer les filières régionales** en les consolidant à la base au niveau de l'entreprise et des groupes d'entreprises qui les constituent, en agissant sur les leviers infrarégionaux (niveau départemental et infra le cas échéant) et en combinant accompagnement individuel et animation collective.
- **Mettre en perspective certaines actions au-delà de l'espace géographique de la Nouvelle Aquitaine** (ex : Eurorégion) pour construire des filières plus pertinentes.
- **Favoriser l'émergence de nouvelles filières ou de dynamiques collectives** intersectorielles ou selon des segments de chaînes de valeurs sectorielles ou encore, en associant des entreprises hors filières.

Principes et modalités d'action

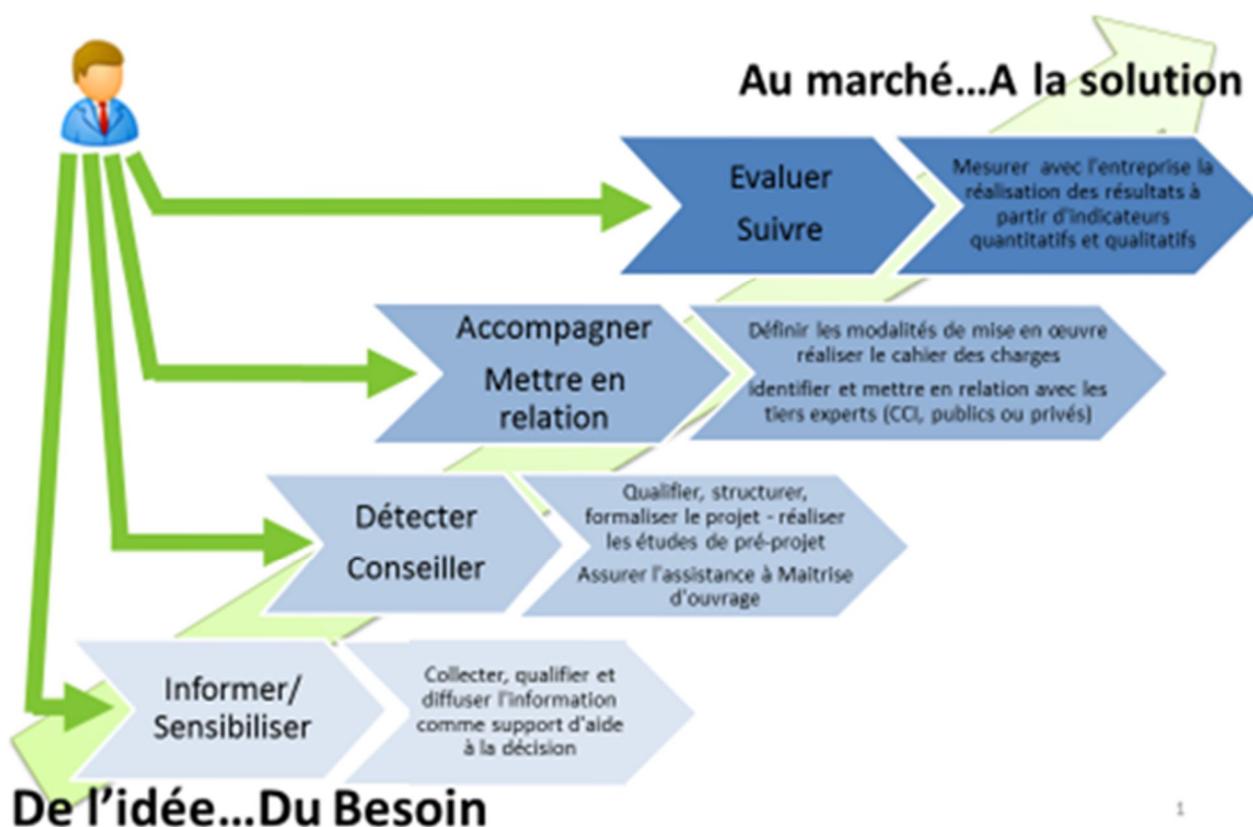
- **Accompagner l'entreprise tout au long de son cycle de vie** pour l'aider à gérer ses « temps forts » et à franchir des paliers de développement :
 - création - reprise,
 - croissance,
 - consolidation,
 - gestion de ses difficultés,
 - transmission.
- **Proposer une approche globale de l'entreprise par un accompagnement à 360 °**



- **Déployer en tout point du territoire régional, une offre de services partenariale ciblée lisible et accessible dans le cadre d'un parcours à la carte** qui tient compte de la vision du dirigeant et de l'ADN de son entreprise.

Ce « parcours à la carte » au service de la réussite du projet comporte 4 phases :

- Informer et sensibiliser les entreprises
- Détecter et qualifier les projets
- Accompagner et sécuriser leur mise en œuvre
- Evaluer leur impact



1

La transformation digitale : une réelle opportunité pour conduire le changement

Le réseau des CCI doit intégrer le numérique et notamment le « BIG DATA » comme un puissant levier de changement :

Au service de sa transformation interne dans le but :

- ▶ De détecter dans le cadre d'une démarche prédictive les signaux faibles de changement qui vont impacter la vie des entreprises et des personnes
- ▶ De développer de nouveaux usages et de nouvelles prestations au regard des phénomènes observés ou émergents
- ▶ De profiler et de tracer les clients pour leur proposer des solutions sur mesure et les fidéliser
- ▶ D'optimiser ses process de délivrance de services (CCI Store..) et rendre son offre plus visible et plus accessible (CCI 24/24)
- ▶ De mesurer l'impact de ses actions sur les entreprises et l'économie

Au service de ses partenaires et clients pour leur permettre :

- ▶ De disposer de données et de nouveaux usages associés pour construire, mettre en œuvre et évaluer leur stratégie et leurs actions
- ▶ De Détecter de nouvelles opportunités de marchés, de nouveaux clients et de nouveaux facteurs de différenciation